

**KONFLIK DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN
PRESTASI DI KALANGAN ANGGOTA TENTERA
DARAT MALAYSIA: KAJIAN KES TERHADAP
ANGGOTA TENTERA DARAT DI PERLIS**

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai
memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

ROSLAN BIN ARIFIN

© Roslan bin Arifin, 2002
Hak cipta terpelihara

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah mengenal pasti unsur-unsur penilaian yang mempengaruhi konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi di kalangan anggota Tentera Darat Malaysia di negeri Perlis. Objektif khusus kajian ialah pertama, mengenal pasti perbezaan konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi berdasarkan faktor demografi. Kedua, mengenal pasti faktor unsur-unsur penilaian yang mempengaruhi konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Ketiga, mengenal pasti korelasi antara unsur-unsur penilaian dengan konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Objektif terakhir, mengenal pasti pandangan anggota tentera terhadap penilaian maklum balas 360 darjah. Seramai 260 anggota tentera dari tiga pasukan di negeri Perlis telah terlibat sebagai responden. Semua data dianalisis menggunakan program SPSS melalui kaedah statistik iaitu ujian-t, ANOVA, regresi dan korelasi pearson bagi menguji hipotesis yang telah dibentuk. Secara umumnya dapatan kajian menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat antara unsur-unsur penilaian dengan konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi. Berdasarkan daripada dapatan tersebut, cadangan telah dikemukakan bagi mengatasi segala kelemahan yang menimbulkan konflik dalam pelaksanaan penilaian prestasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influences of appraisal elements towards conflict in performance appraisal among soldiers stationed in Perlis. The first specific objective is to identify the differences of conflict in performance appraisal based on demographic factors. The second objective is to identify the influences of element of performance appraisal to the conflict in performance appraisal. The third objective is to identify the correlation between appraisal elements towards conflict in performance appraisal. The final objective is to identify the perception of implementation 360-degree feedback in the army. This research involved 260 soldiers as respondents. All data are analysed using t-test, ANOVA, regression and correlation analysis. The result shows that there are close influence and correlation between performance appraisal elements towards conflict in performances appraisal. Based on the findings, some suggestions are given to avoid future conflict in performance appraisal.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah ke hadrat Allah kerana dengan limpah izin-Nya, kajian ini dapat diselesaikan dalam masa yang telah ditetapkan. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Encik Ab. Aziz Yusof, penyelia kepada kajian ini di atas bimbingan dan nasihat yang telah dicurahkan. Penghargaan juga kepada Dr. Razali Che Razak kerana membantu dalam menganalisis data sepanjang kajian ini.

Ucapan penghargaan dan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah, Dekan Sekolah Pengurusan, Angkatan Tentera Malaysia, khususnya Panglima Angkatan Tentera Malaysia dan Panglima Tentera Darat yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program pengajian ini. Di samping itu juga, ucapan terima kasih kepada semua pensyarah UUM yang telah mengajar dan membantu saya dalam meneruskan pengajian ini.

Ucapan terima kasih juga kepada Panglima 6 Briged Infantri, Pegawai Memerintah Batalion Ke-4 Rejimen Renjer Diraja, Pegawai Memerintah Rejimen 504 Askar Wataniah dan Pegawai Pemerintah Skuadron 6 Rejimen Askar Jurutera Diraja serta anggota tentera yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali, ucapan terima kasih kepada semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung. Semoga segala bantuan dan tunjuk ajar yang telah dicurahkan kepada saya mendapat ganjaran daripada Allah s.w.t.

DEDIKASI

Istimewa kajian ini didedikasikan
untuk

Isteriku yang tersayang Hasnah binti Ishak

dan

Anak-anakku yang tercinta

Mohd Hafizzudin

Nor Nabihah

Serta

Semua pihak yang telah terlibat dan memberi kerjasama
demi untuk menjayakan kajian ini

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MERUJUK TESIS	ii
ABSTRAK (BAHASA MELAYU)	iii
ABSTRACT (ENGLISH)	iv
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL/ RAJAH	x
ISTILAH RINGKAS	xii

BAB SATU: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang	
1.2.1	Organisasi Tentera Darat Malaysia	2
1.2.2	Penilaian Prestasi	6
1.3	Sistem Baru Penilaian Prestasi	9
1.4	Kritikan Terhadap Penilaian Prestasi	18
1.5	Pernyataan Masalah	21
1.6	Objektif Kajian	24
1.7	Kepentingan Kajian	25
1.8	Batas Kajian	25
1.8.1	Skop Kajian	26
1.8.2	Persampelan	26
1.9	Definisi Operasional	
1.9.1	Konflik	27
1.9.2	Sistem Penilaian Prestasi	28

BAB DUA: SOROTAN KARYA

2.1	Pendahuluan	29
2.2	Konflik	30
2.3	Perspektif Konflik	
2.3.1	Perspektif Tradisional	31
2.3.2	Perspektif Perhubungan Manusia	32
2.3.3	Perspektif Interaksi	32
2.4	Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi	34
2.5	Faktor Demografi	39

	Halaman
2.6 Sistem Penilaian Prestasi	41
2.6.1 Gaji	42
2.6.2 Keadilan	48
2.6.3 Politik	53
2.6.4 Gaya Kepemimpinan	57
2.7 Penilaian Maklum Balas 360 Darjah	63
2.8 Rumusan	69
2.9 Hipotesis Kajian	69
2.10 Kerangka Konseptual	71

BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan	73
3.2 Reka Bentuk Kajian	73
3.3 Populasi Kajian	74
3.4 Sampel dan Teknik Persampelan	76
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	77
3.6 Soal Selidik Kajian	78
3.7 Data Analisis	
3.7.1 Statistik Deskriptif	80
3.7.2 Statistik Inferensi	81
3.8 Ujian Rintis Kesahan dan Kebolehpercayaan	82
3.9 Rumusan	84

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pendahuluan	85
4.2 Latar Belakang Responden	85
4.2.1 Umur	86
4.2.2 Pengalaman	87
4.2.3 Tempoh Perkhidmatan	88
4.2.4 Kategori	89
4.2.5 Tahap Pendidikan	89
4.2.6 Status Perkahwinan	91
4.2.7 Bangsa	92
4.2.8 Penilaian Maklum Balas 360 Darjah	93
4.3 Analisis Ujian Kebolehpercayaan	94
4.4 Analisis Skor Pembolehubah Kajian	95

		Halaman
4.5	Pengujian Hipotesis	
	Hipotesis Ha 1.0	
	Hipotesis Ha 1.1	97
	Hipotesis Ha 1.2	98
	Hipotesis Ha 1.3	99
	Hipotesis Ha 1.4	100
	Hipotesis Ha 1.5	101
	Hipotesis Ha 1.6	102
	Hipotesis Ha 1.7	103
	Hipotesis Ha 2.0	104
	Hipotesis Ha 3.0	109
4.6	Kesimpulan	113

BAB LIMA: KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	116
5.2	Kesimpulan	116
5.3	Cadangan	119
5.3.1	Memperbaiki Struktur Gaji	120
5.3.2	Memastikan Keadilan Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi	121
5.3.3	Meminimumkan Politik Organisasi Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi	123
5.3.4	Mengubah Gaya Kepemimpinan Organisasi	124
5.3.5	Memperkenalkan Penilaian Maklum Balas 360 Darjah	126
5.3.6	Pelaksanaan Pendekatan TQM	127
5.3.7	Membangunkan Nilai Keagamaan Dalam Organisasi	128
5.3.8	Teknologi Maklumat Dalam Penilaian Prestasi	128
5.4	Penutup	129

BIBLIOGRAFI	130
--------------------	-----

LAMPIRAN	136
-----------------	-----

SENARAI JADUAL

JADUAL	Halaman
1.1	Jumlah Populasi 5
1.2	Jenis Borang Laporan Penilaian 13
1.3	Markah Pergerakan Gaji 14
1.4	Kuota Pemberian Pergerakan Gaji 15
1.5	Pengubahsuaian Jenis Borang Laporan Penilaian 16
3.1	Taburan Populasi Kajian 75
3.2	Taburan Responden Kajian 76
3.3	Taburan Soalan Pemboleh Ubah Bahagian B 79
3.4	Nilai Skor Pengukuran Data Bahagian B 80
3.5	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan 83
4.1	Taburan Mengikut Umur 86
4.2	Taburan Mengikut Pengalaman 87
4.3	Taburan Mengikut Tempoh Perkhidmatan 88
4.4	Taburan Mengikut Kategori 89
4.5	Taburan Mengikut Tahap Pendidikan 90
4.6	Taburan Mengikut Status Perkahwinan 91
4.7	Taburan Mengikut Bangsa 92
4.8	Taburan Mengikut Penilaian Maklum Balas 360 Darjah 93
4.9	Nilai Alpha Kebolehpercayaan 94
4.10	Min Pembolehubah 95
4.11	Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Umur 97
4.12	Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Pengalaman 98
4.13	Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan 99
4.14	Keputusan Ujian-T Berdasarkan Kategori 100
4.15	Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Tahap Pendidikan 101
4.16	Keputusan Ujian-T Berdasarkan Status Perkahwinan 102
4.17	Keputusan Ujian ANOVA Berdasarkan Bangsa 103
4.18	Keputusan Ujian Regresi Bagi Unsur-Unsur Penilaian 104
4.19	Keputusan Ujian Korelasi Bagi Unsur-Unsur Penilaian Dengan Konflik Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi 109
4.20	Hasil Pengujian Hipotesis 114
5.1	Taburan Kekerapan Penilaian Maklum Balas 360 Darjah 118

SENARAI RAJAH

RAJAH	Halaman
2.1 Konflik Penilaian Prestasi Dalam Organisasi	33
2.2 Sumber Maklum Balas 360 Darjah	64
2.3 Kerangka Konseptual	72

ISTILAH RINGKAS

ANOVA	Analysis of Variance
AW	Askar Wataniah
CEO	Chief Executive Officer
CUEPACS	Congress of Union of Employees in the Public and Civil Services
EFMD	European Foundation for Management Development
JKK	Jawatankuasa Kabinet
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JUSA	Jawatan Utama Sektor Awam
KPL	Koperal
LKPL	Lans Koperal
LT	Leftenan
LT.KOL	Leftenan Kolonel
LTM	Leftenan Muda
MSS	Matrik Salary Schedule
P	Peringkat
PBT	Prebet
PKT	Pangkat
PP	Pekeliling Perkhidmatan
PPL	Pangkat-Pangkat Lain
PPG	Panel Penyelaras Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji
PW	Pegawai Waran
RAJD	Rejimen Askar Jurutera Diraja
RJR	Renjer
RRD	Rejimen Renjer Diraja
SJN	Sarjan
SKN	Skuadron
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SRP	Sijil Rendah Pelajaran
SSB	Sistem Saraan Baru
SSJN	Staf Sarjan
STPM	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
TDM	Tentera Darat Malaysia
TQM	Total Quality Management
UUM	Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi terkini dan situasi pekerjaan yang teratur telah membuka ruang kepada pengurus agar lebih prihatin terhadap keperluan pekerja. Bagi meningkatkan pengeluaran, pengurus bukan hanya perlu kepada pembangunan teknologi tetapi juga sumber manusia yang komited. Mengekalkan sumber manusia memerlukan persekitaran kerja yang selesa dan stabil. Keselesaian dan kestabilan dapat dicapai dengan pengurusan organisasi yang teratur dan bersistematik.

Salah satu pengurusan organisasi yang menjadi topik perbincangan ialah penilaian prestasi. Terdapat pendapat yang mengatakan bahawa penilaian prestasi ialah sesuatu yang menyusahkan dan membebankan pengurus. Di samping itu, ada yang berpendapat penilaian prestasi hanyalah mendengar komen daripada orang atasan sehingga menimbulkan kekecewaan kepada pekerja. Walau bagaimanapun, penilaian prestasi adalah untuk meningkatkan produktiviti dan keselesaian kepada semua peringkat sama ada pekerja dan pengurus (King, 1989). Sungguhpun begitu, keselesaian yang menjadi impian seringkali bertukar mimpi ngeri kepada pekerja. Justeru, lahirlah persekitaran yang mengecewakan dan konflik akibat daripada pelaksanaan penilaian prestasi dalam organisasi.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

Ab. Aziz Yusof. (2000a). *Penilaian prestasi, kepentingan dan permasalahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

_____ (2000b). *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Penerbit UUM.

_____ (2001a). *Politik organisasi dalam penilaian prestasi, realiti atau persepsi*. Sintok: Penerbit UUM.

_____ (2001b). *Penilaian prestasi, konsep dan pelaksanaan*. Sintok: Penerbit UUM.

Abdul Razak Omar & Zainal Arifin Ahmad. (1999). *Konsep dan teknik pengurusan sumber manusia*. Sabah: Penerbit Universiti Malaysia Sabah.

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). *Perkhidmatan awam Malaysia satu peralihan paradigma (perubahan dan kemajuan dalam perkhidmatan awam, 1993)*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.

Atwater, L.E. & Ostroff, C. (1998). Self other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51(3), 577-599.

Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory research and managerial application*. New York: The Free Press.

Bissessar, A. M. (2000). The introduction of new appraisals systems in the public services of the Commonwealth Caribbean. *Public Personnel Management*, 29 (2), 277-293.

Bookman, R. (1999). Tools for cultivating constructive feedback. *Association Management*, 51(2), 73-78.

Crane, D.P. (1983). *Personnel, the management of human resources*. Belmont: Wadsworth, inc.

Cozzeto, D. (1990). The officer fitness report as performance appraisal tool. *Public Personnel Management*, 19 (3), 235-245.

Dana, D. (2001). *Conflict resolution*. New York: McGraw Hill.

Day, B. (1997). Putting a spin on performance reviews. *Des Moines Business*, 93(1), 6-7.

Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). New jersey: Prentice Hall.

DeVries, D.L., Morrison, A.M., Shullman, S.L & Gerlach, M.I. (1981). *Performance appraisal on the line*. Toronto: John Wiley & Sons.

Di, K. (1994). *Successful appraisal*. London: Hodder & Stoughton.

Dulewicz, V. (1989). Performance appraisal and counseling, in Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: Methods and practices for recruitment and appraisal*, (pp. 645-649). New York: John Wiley & Sons.

Estes, A.C. & Scott, R.J. (1999). Army performance improvement criteria strengthen OSUT and AIT engineer battalions. *Engineer*, 29(1),24-27.

Fandray,D. (2001). The new thinking in performance appraisal. *Workforce*, 80(5), 36-40.

Flint, D.H. (1999). The role of organization justice in multi-source performance appraisal: Theory-base applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.

Flynn, P. (2001). 'You are simply average'. *Across The Board*, 38(2), 51-56.

Gabris, G.T & Ihrke, D.M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management*, 30(2), 157-173.

Garavan,T.N. & Morley,M. (1997). 360 degree feedback: Its role in employee development. *Journal of Management Development*,16(2/3),134-148.

Harrington, J.H. (1998). Performance improvement: Was W. Edwards Deming wrong? *The TQM Magazine*, 10(4), 230-237.

Hashim Mohd Zin. (1998). *Persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi*.

Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Hedge, J.W. & Teachout, M.S. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures. *Group & Organization Management*, 25(1), 22-45.

Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational group. *Administrative Science Quaterly*, 42(3). 530-558.

Jabatan Perkhidmatan Awam. (1991). *Pekeliling perkhidmatan bil.9 tahun 1991: Pelaksanaan sistem saraan baru berdasarkan laporan jawatankuasa khas kabinet mengenai gaji sektor awam 1991*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.

Jabatan Perkhidmatan Awam. (1992). *Pekeliling perkhidmatan bil. 4 tahun 1992: Sistem baru penilaian prestasi anggota perkhidmatan awam Malaysia, borang-borang penilaian dan panduan pelaksanaannya*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.

Jabatan Perkhidmatan Awam. (1996). *Pekeliling perkhidmatan Bil.7 tahun 1996: Pengubahsuaian sistem saraan baru penilaian prestasi perkhidmatan awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.

Joinson, C. (2001, March). Making sure employee measures UP. (performance appraisal) [6 paragraphs]. *HR magazine* [On-line serial]. Available: http://www.findarticles.com/cf_0/m3495/3_46/7196366/p6/article.jhtml [2001, July.21].

Kennedy, P. W & Dresser, S. G. (2001). Appraising and paying for performance: Another look at an age-old problem. *Employee Benefits Journal*, 26(4), 8-15.

Kumar, P & Ghadially, R. (1989). Organizations politic and its effects on member of organizations. *Human Relation*, 42(4), 305 –314.

K. Ramathan. (1992). *Asas sains politik*. (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Fajar bakti.

King, P. (1989). *Performance planning & appraisal*. California: McGraw Hill.

Latham, G.P & Wexley, K.N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed). New York: Addison Wesley.

Longenecker, C.O. & Fink, L.S. (1999). Creating effective performance appraisal. *Industrial Management*, 41(5), 18-24.

Longenecker, C.O & Gioia, D.A. (1994). The politic of executive appraisals. *Journal of Compensation & Benefit*, 10 (2), 5-12.

Low Sui Pheng. (1999). Towards managerial efficacy: Back to 2,000 year old guiding principles. *The Learning Organisation*, 6(3). 121-132.

Marken, G.A. (1999). Improving your leadership skills. *Public Relation Quarterly*, 44(1), 40-42.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000). Intregrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 439(4), 738-749.

Mc Carthy, A.M. & Garavan, T.N. (2001). 360⁰ Feedback, process: Performance and improvemet employment career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.

Micheal, A.E & Brian, H.K. (1996). The important of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, 2(3), 42-48.

Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Pengenalan kepada analisis data berkomputer: SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.

Mondy, R.W., & Noe, R.M. (1996). *Human resource management*. (6th ed). Boston: Allyn and Bacon.

Nelson, B. (2000). Are performance appraisals obsolete? *Compensation & Benefits Review*, 32(3), 39-42.

Paperboard packaging. (2000). 85(12), 39-40.

Parimalla Devi a/p Devanathan. (1995). *Acceptance of pay for performance system by teachers*.

Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., & D'Amico, M. (2001). Characteristic of performance appraisal and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 2(12), 127.

Poon, June Meaw Ling. (1994). *Pengurusan sumber manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Rabey, G. (2001). Tracking performance. *Management*, 48(4), 60-62.

Razali Mat Zin. (1996). *Kepimpinan dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

Robbins, P.S. (2001). *Organizational behavior* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Roberts, G.E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal. *Public Personnel Management*, 27(3), 301-321.

Schuler, R.S & Huber, V.I. (1990). *Personnel and human resource management* (4th ed). St Paul: West Publishing.

Scarborough, H. (1999). Knowledge as work: Conflict in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(1), 5-17.

Scott, S.G. & Einstien, W.O. (2001). Strategic performance appraisal in team based organization: One size does not fit all. *Academy of Management Executive*, 15(20), 107-117.

Segal, J.A. (2000, October). 86 your appraisal process [6 paragraphs]. *HR magazine*. [On-line serial]. Available: http://www.findarticles.com/cf_0/m3496/10_45/67414190/p6/article.jhtml. [2001, Jul.21].

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons.

Shinkman, C.J. (2001). Performance appraisal. *AFP Exchange*, 21(2), 78-81.

Stone, F.M. (1999). *How to resolve conflicts at work*. New York: AMA Publications.

Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Smith, W.J., Harrington, K.V. & Houghton, J.D. (2000). Predictors of performance appraisal discomfort. *Public Personnel Management*, 29(1), 21-33.

Spangenberg, H.H. & Theron, C.C. (2001). Adapting the systems model of performance management to major changes in the external and internal organizational environments. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 35-48.

Swan, S.W. & Margulies, P. (1991). *How to do a superior performance appraisal*. New York: John Wiley & Sons.

Suwaimi Hj Mohammed. (1998). *Penerimaan guru terhadap penilaian prestasi sistem saraan baru*.
Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Tata, J. (2000). Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *Journal of Psychology*, 134(3), 261-269.

Thomas, G. (2000). Well, what a performance. *Food Manufacture*, 75(4), 2-4.

Thompson, L. (2001). Team performance appraisal. In Osland J.S., Kolb, D.A., & Rubin, I.M.(Eds.), *The organizational behavior reader*. New Jersey: Prentice Hall.

Turin Ahmad. (1995). *Gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah Kota Setar Kedah Darul Aman*.
Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Tyler, J.L & Biggs, E.L. (2001). Practical governance: CEO performance appraisal. *Trustee*, 54(5), 8-12.

Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K.R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception and ratee satisfaction. *Group & Organization Management*, 25(2), 175-191.

Vinson, M.N. (1996). The pros and cons of 360 degree feedback: Making it work. *Training & Development*, 50(4), 41-42.

Waite, M.L & Stites, D.S. (2000). Removing performance appraisal and merit pay in the name of quality. *Journal of Quality Management*, 5(2), 187-197.

Wagner, Jr & Richard, A. (1992). The leadership process. *Engineer*, 22(1), 32-37.

Weaver, G.R. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective (SUPSTAR). *Human Resource Management Review*, 11(1/2), 113-135.

William, S. (1999). The effect of distributive and procedural justice of performance. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 133 (2), 183-194.

Zall, M. (2000). Appraising performance formally. *Fleet Equipment*, 26(12), 33-38.